



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e
Comunitario

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco
Fanno” – DSEA

Corso di Laurea in Diritto e Tecnologia
a.a. 2022/2023

L'EFFETTO DEI PLATFORM BUSINESS MODEL NEL RETAILING: LA RISPOSTA DI NIKE

Relatore: Prof. Andrea Bafundi

Studentessa: Paola Loi

INDICE

Introduzione.....	1
1 Le piattaforme nel retailing: l'e-tailing.....	3
1.1 Da un mercato tradizionale a un mercato digitale.....	3
1.2 Cambiamento nella concorrenza: come ricevere valore creando valore..	6
1.2.1 Un nuovo approccio alla competizione.....	6
1.2.2 I dati come asset intangibili.....	8
1.3 Il mercato dello <i>sportswear</i>	11
2. Nike Inc. e la sua posizione nel mercato.....	14
2.1 Il nuovo modello business di Nike.....	14
2.1.1 Profilo aziendale	14
2.1.2 La riorganizzazione del business	16
2.2 Il <i>Marketplace</i> di Nike	18
3. Risultati del nuovo modello business.....	23
3.1 Stabilità economica e patrimoniale.....	23
Conclusione.....	32
Bibliografia.....	35

Introduzione

Negli ultimi decenni la pervasività delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno modificato la vita umana in tutte le sue forme, in termini semantici e prasseologici. I cambiamenti politici, sociali ed economici hanno portato ad un inevitabile mutamento degli equilibri nella società, spingendo ad una riorganizzazione socio-economica degli schemi di comportamento.

Le nuove tecnologie si sono susseguite a velocità esponenziali creando una cultura dell'innovazione basata su rapidità e flessibilità di adattamento. Per evitare l'obsolescenza del mercato, le aziende di tutto il mondo hanno dovuto rivoluzionare le loro scelte strategiche.

Questa tesi si pone l'obiettivo di analizzare come le imprese sono state plasmate dall'avvento delle ICT nel settore del *retailing*, portando alla creazione di modelli *business* basati interamente su di esse. La necessità di modificare le relazioni tra aziende, fornitori, concorrenti e consumatori, ha portato alla ricerca di soluzioni strategiche che si adattassero alle caratteristiche del Web e che tenessero conto delle problematiche che tale strumento può comportare.

Il Web rende i soggetti utenti attivi, non più osservatori passivi. L'utilizzo di tale strumento in ambito economico, quindi, non solo richiede una dettagliata conoscenza delle sue proprietà, ma necessita anche un cambiamento percettivo degli agenti.

Nel dibattito tra studiosi e ricercatori di mercato si sono susseguite ipotesi e risposte alle esigenze dei diversi settori, a partire dall'importanza dell'analisi dei dati, fino all'esigenza del coinvolgimento dei consumatori nel processo decisionale e produttivo.

Di particolare interesse è la risposta dell'azienda statunitense Nike Inc. la quale ha implementato un modello business basato interamente sulle piattaforme digitali. L'ipotesi di successo di tale modello richiede uno studio delle tendenze del mercato in cui opera l'impresa, il settore dello *sportswear*. L'infrastruttura aperta e collaborativa delle piattaforme ha generato un'influenza reciproca tra ambiente esterno e aziende, dando forte dinamicità al settore esaminato.

Il punto di forza di Nike è stata la capacità di adattarsi rapidamente plasmando lei stessa il settore, aprendo la strada ai suoi *competitors*. Al fine di valutarne il vantaggio competitivo è necessaria un'analisi comparativa dei risultati economici e dei dati di bilancio con il suo principale concorrente, Adidas. Con l'intento di fornire riscontri tangibili a sostegno del modello business *platform* è imprescindibile l'analisi delle influenze macroeconomiche; in particolare si osserverà la stabilità di Nike Inc. durante il periodo pandemico e la risposta del mercato a tale successo.

1 Le piattaforme nel retailing: l'e-tailing

1.1 Da un mercato tradizionale a un mercato digitale

I cambiamenti sociali ed economici causati dalla presenza delle “nuove” tecnologie nella cornice del *retailing* ne hanno modificato la struttura, la rete di relazioni tra i soggetti agenti e le competenze chiave necessarie per ottenere una posizione dominante. In conseguenza di ciò, verso la fine degli anni '90, si è imposta una nuova concezione di “*e-tailing*”, o “*electronic retailing*”, che si riferisce al processo di vendita di beni e servizi dall'inizio dell'interazione con il cliente fino alla conclusione delle transazioni di vendita attraverso Internet¹ nel mercato *business-to-consumer*. La rapida ed esponenziale crescita di questo fenomeno non è stata di certo inaspettata. Il dibattito riguardo l'utilizzo del Web come strumento di mercato aveva preso piede già all'inizio degli anni '80, sulla base del quale sono stati successivamente condotti numerosi studi sulle interazioni e i possibili vantaggi economico-sociali creati dall'*e-tailing*.² Le peculiari caratteristiche del Web, quali apertura, informalità e interattività³, rappresentano la forza trainante della brillante applicazione del Web al *retailing*.

Le principali differenze tra il *Web market* e il *Traditional market* riguardano l'infrastruttura, i canali di integrazione e l'intensità informativa.⁴ Nei mercati tradizionali la tecnologia prende la forma di strumento di supporto, rendendo più efficienti ed efficaci pratiche di marketing, collezione dei dati e aiuto al cliente. Ma nel *web market* la tecnologia non è solo un ausilio, bensì è mezzo determinante

¹ Wirtz., B. W. (2019). *Digital Business Models : Concepts, Models, and the Alphabet Case Study*. Springer, 103-109.

² Sul comportamento dei consumatori online (Wolfenbarger e Gilly 2001); sulle motivazioni per gli acquisti online (Bellman 1999); sulle strategie Web-based (Graham 2000); sulle tecniche di marketing (Jackson & Wang 1995); sul futuro dello shopping virtuale (Burke 1997; Pellet 1996)

³ Berthon, P. P. (1996). The World Wide Web as an advertising medium: Toward an understanding of conversion efficiency. *Journal of Advertising Research*, 36, pp. 43-54.

⁴ Wang, F. H. (2002). E-tailing: An analysis of web impacts on the retail market. *Journal of business strategies*, 19(1), pp. 84-93.

nella creazione della struttura del mercato, eliminando i confini di spazio e tempo, facilitando interattività e customizzazione dei prodotti. Altresì, secondo i ricercatori, oltre a mezzo di comunicazione il Web è anche un canale distributivo, usato per operazioni logistiche e canale di vendita⁵; nel mercato tradizionale invece i canali sono separati e sviluppati principalmente *offline*. Ulteriore differenza riguarda le informazioni circolanti nel mercato; in precedenza le informazioni a disposizione nei mercati erano limitate, le tecniche elettroniche usate risultavano solo di supporto e senza dare sufficiente rilievo al potere del consumatore. Nel caso del *web market*, invece, vengono processati innumerevoli dati provenienti dalle aziende, consumatori e terzi generati dalle interazioni nell'*e-tailing*.

Alcuni ricercatori⁶ ritengono che le caratteristiche del Web possano minare all'affidabilità dei dati e il sovraccarico di informazioni possa aumentare i costi di ricerca percepiti; tuttavia i recenti sviluppi dei sistemi informativi, software, *database* e strumenti per il *data mining* costituiscono una base logica che consente quantomeno di mettere in discussione tali affermazioni.

Gli effetti dei cambiamenti presentati forniscono una nuova prospettiva e un diverso modello di partecipazione al mercato. Come concludono alcuni studiosi, tra cui Peterson, il Web ha un effetto significativo sulla comunicazione e sulle transazioni commerciali, non influenzando sulla distribuzione⁷; il Web va sfruttato come strumento di marketing per migliorare l'interazione con i clienti e per espandere geograficamente il proprio mercato.⁸ Ma in seguito alle molteplici

⁵ Wang, F. H. (2002). E-tailing: An analysis of web impacts on the retail market. *Journal of business strategies*, 19(1), pp. 76-78.

⁶ Head, M. A. (2000). World wide web navigation aid. *International Journal of Human-Computer Studies*, 53(2), pp. 318-327

⁷ Ad eccezione della distribuzione di asset digitali. Approfondimento: Wang, F., Head, M., & Archer, N. (2002). E-tailing: An analysis of web impacts on the retail market. *Journal of business strategies*, 19(1), 75-77, 83-85.

⁸ Peterson, R. B. (1997). Exploring the implications of the internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 329-346.

evoluzioni tecnologiche, alla digitalizzazione e all'evoluzione dei comportamenti e dei bisogni dei consumatori, questa linea di pensiero sembra in rapido declino. Infatti, l'evidenza empirica sembra orientare verso l'opinione di Mahjan e Wind, secondo i quali il Web rappresenta un *marketplace* completamente nuovo che compete con i mercati tradizionali.⁹

Le spinte esogene dell'avvento delle ICT¹⁰ hanno determinato alterazioni nella struttura delle aziende che operano nel settore del *retailing*, relative principalmente alla gestione del *business model* e generando così il passaggio da un approccio teorico e organizzativo ad un approccio strategico e integrativo. Data la vastità di utilizzo del concetto di *business model* nella letteratura, risulta difficile darvi una definizione generale, ma si può convenire nel suo ruolo di connettore tra una pianificazione futura e una coerente implementazione operativa della strategia¹¹; pertanto risulta importante comprenderne la struttura e le diverse classificazioni.

Favorendo nuovi comportamenti di mercato, interazioni ed esperienze, le tecnologie digitali hanno portato all'avvento di *branded product platforms* quali strumenti di affermazione nel mercato, diventati *asset* fondamentali nel settore del *retailing*. Le piattaforme sono intermediari digitali che collegano in modo efficace produttori e venditori esterni ai consumatori, consentendo interazioni e scambi di beni e servizi. Le aziende che si basano su un modello *platform* rappresentano una pressione competitiva consistente sui *retailers* esistenti.

Fattore determinante nella discussione è, dunque, un cambiamento sostanziale nella configurazione del settore in esame. Si è verificato uno spostamento dalla

⁹ Rif. nota 4

¹⁰ "Tecnologie dell'informazione e della comunicazione", termine coniato negli anni '80. (Floridi, 2017).

¹¹ Wirtz., B. W. (2019). *Digital Business Models : Concepts, Models, and the Alphabet Case Study*. Springer, pp. 23-24.

tradizionale struttura lineare, dove il *retailer* collegava produttore e consumatore, verso una struttura in cui tutti e tre gli attori interagiscono tra di loro, con una nota distintiva riguardante la relazione consumatore-a-consumatore.¹²

Il passaggio da *retailing* a *e-tailing* avviato dall'integrazione delle nuove tecnologie rappresenta, quindi, una modifica dei processi interni e della proposta di valore: ha introdotto nuovi comportamenti e nuovi soggetti agenti, ridotto le barriere di ingresso e reso sempre più fluidi i confini tra settori commerciali creando nuove opportunità e sfide per le aziende che agiscono nel mercato.¹³

1.2 Cambiamento nella concorrenza: come ricevere valore creando valore

1.2.1 Un nuovo approccio alla competizione

La concezione di *retailing* non fa più riferimento al solo canale di distribuzione per la vendita di beni e servizi, ma si è evoluta in un sistema di *business* basato sulle piattaforme digitali. Nonostante non si tratti della strategia in sé, il *business model* è determinante nel processo di creazione di utilità da parte dell'impresa, descrivendo come i componenti di un sistema interagiscano tra loro e con le forze esterne. La tecnologia digitale ha dato l'impulso per un'interconnessione tra attori sempre più rapida e semplice con conseguente potenziamento dei cc.dd. *platform business model*, un concetto relativamente nuovo nella letteratura di marketing e servizio, pertanto privo di una definizione generale e unitaria. L'infrastruttura aperta e collaborativa di questi modelli possiede un grande potenziale, che per sua

¹² Reinartz, W. W. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), pp. 350-366

¹³ Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. . Columbia Business School Publishing, pp. 4-18

controparte genera una sfida di gestione dei sistemi, posto che l'influenza e la governance derivino non solo dal *platform provider* bensì anche dagli altri agenti.¹⁴

Il passaggio a queste nuove funzioni ha modificato il modo in cui la competizione nel mercato viene considerata e gestita. La visione tradizionale porteriana si basa sulla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile e quantificabile, seguendo logiche di redditività e differenziazione. Per poter identificare un vantaggio competitivo, Porter definisce la *value chain* come strumento determinante, che, disaggregando le attività strategiche fondamentali permette di capirne costi e potenziali fonti di differenziazione.¹⁵ Adattando tale pensiero, risalente alla fine degli anni '90, la tecnologia può essere considerata fonte di vantaggio competitivo per l'azienda quando questa ne modifica la catena di valore. I recenti e rapidi cambiamenti del sistema informativo hanno impattato sulla competizione e sulla creazione dei vantaggi aziendali, proprio a causa del ruolo pervasivo dell'informazione nella *value chain*.¹⁶

La logica dei modelli business più recenti si focalizza sulla “co-creazione” di valore. Di converso definisce una forte dinamicità dell'ecosistema, che comporta un susseguirsi di cambiamenti dei confini tra aziende e interfacce. Recenti sviluppi nella letteratura del modello *platform* suggeriscono un'evoluzione del pensiero che si discosta dalla teoria di Porter, avvicinandosi ad una nuova logica basata su reti aperte, concentrata sull'integrazione e sulla collaborazione.¹⁷

¹⁴ Fehrer, J. W. (2018). A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, 29(4), 546-568.

¹⁵ Porter, M. (2001). The value chain and competitive advantage. In *Understanding business processes*, 50-58.

¹⁶ Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 61-64.

¹⁷ Rif. nota 12

Di notevole interesse è l'introduzione della concezione di *coopetition*¹⁸ applicata alle piattaforme, per mezzo della quale le aziende riescono a generare valore attraverso la cooperazione tra partecipanti altrimenti in competizione tra loro. Le tecnologie digitali, infatti, trasformano sostanzialmente la natura e le basi della competizione tra agenti del mercato. Secondo quanto studiato da Porter, le tecnologie non solo alterano drasticamente la struttura dei costi, colpendo ad esempio il processo di *pricing*, ma ampliano i confini industriali facilitando, quindi, l'ingresso di nuovi *competitor* e beni sostitutivi.¹⁹ Le piattaforme, per contro, riescono a generare valore ulteriore collaborando con i partecipanti, che sarebbero altrimenti loro concorrenti.

1.2.2 I dati come asset intangibili

La costante esposizione ai dati e la loro applicazione potenzialmente infinita rendono imprescindibile una modifica nella percezione che le aziende hanno degli stessi. Nella logica del modello *platform* gli *asset* principali sono quindi i consumatori, sia come *network* sia come generatori di dati. In che modo la combinazione di questi elementi può costituire un vantaggio strategico?

Una volta riconosciuto il potenziale valore dei dati è importante creare una strategia di raccolta e utilizzo, determinando quali informazioni sono necessarie e in che modo verranno utilizzate, facilitando così la proposta di valore di un'azienda, migliorandone le prestazioni e riducendo i costi legati agli investimenti. Un mezzo che si è dimostrato efficace per la raccolta dati è il programma di fidelizzazione. Incoraggiando i consumatori a utilizzare i servizi digitali offerti da una piattaforma, sia nel retail che in altre aree, si può facilitare

¹⁸ Ritala, P. G. (2014). Coopetition-based business models: the case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43 (2), 236-249.

¹⁹ Rif. nota 15

la profilazione della clientela²⁰. Possedere una conoscenza profonda dei consumatori permette di personalizzare i prodotti e i servizi offerti e ampliare le pratiche di marketing diretto²¹, creando così rapporti profittevoli e una massima soddisfazione del cliente.

Un metodo efficace è l'invito ad interagire con il business. In questa prospettiva, le piattaforme digitali e i loro servizi *ecosystem* possiedono un database di utenti che, secondo i ricercatori, rappresenterà un vantaggio competitivo significativo rispetto ai *retailer* tradizionali, grazie alle centinaia di milioni di interazioni dei consumatori.²² Dal punto di vista del consumatore tale ecosistema dà trasparenza e controllo informativi, percepiti come valore aggiunto grazie anche a velocità e semplicità dell'intero processo d'acquisto²³; le interazioni consumatore-a-consumatore inducono la creazione di *community* che, oltre ad aiutare a superare il problema della selezione e attendibilità delle informazioni raccolte²⁴, generano un *empowerment* dei clienti migliorando l'efficacia del loro comportamento. Maggiore è il valore aggiunto creato dall'azienda più i consumatori interagiranno con la stessa, e, in un'ottica in cui i membri della *community* rappresentano punto di forza per le imprese, l'azienda riceve valore creando valore.

Per poter dominare il mercato non è sufficiente saper gestire i dati, ma bisogna possedere le infrastrutture e competenze adeguate all'analisi dei medesimi. I recenti sviluppi nelle pratiche di *data analysis* come intelligenze artificiali, *data mining* e algoritmi di profilazione, hanno migliorato notevolmente il processo

²⁰ Hänninen, M. S. (2018). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152-168.

²¹ Galeazzo. (2022). *Marketing*. McGraw Hill Education, pp. 66-73

²² Rif. nota 18

²³ Si articola in: percezione del problema, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative (definizione del valore), decisione d'acquisto e comportamento post-acquisto. Rif. nota 21

²⁴ Rif. nota 13, pp. 19-34

decisionale *data-based*, ma ne conseguono diversi elementi di criticità per l'azienda.

In primo luogo raccogliere e utilizzare i dati dei clienti espone l'azienda a problemi di sicurezza e aumenta la responsabilità personale, in seguito anche alle continue introduzioni e modifiche delle norme sul diritto alla privacy.²⁵ Limitare tali rischi all'interno del business risulta dispendioso in termini di investimenti nelle adeguate infrastrutture, nella conservazione dei dati e nella protezione degli stessi, e di tempo nella formazione del personale e nella modifica dell'organizzazione interna. A riguardo, però, i ricercatori ritengono che i modelli di business basati sulle piattaforme siano meno *capital intensive*²⁶, più facili da *scalare* e, quindi, più profittevoli nel lungo periodo, favorendo la possibilità di investire in ricerca e sviluppo, modificando i paradigmi operativi del mercato *retail*.²⁷

È, quindi, ragionevole chiedersi se un investimento così oneroso in software, risorse umane e strumenti digitali rappresenti la scelta adeguata alla propria azienda, permettendo di trarre decisioni profittevoli, o se il beneficio generato sia insufficiente a giustificare lo sforzo percepito.

²⁵ Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. . Columbia Business School Publishing, pp. 12-13, 120-122.

²⁶ Facendo meno ricorso al fattore produttivo capitale, necessiteranno di pochi asset non correnti

²⁷ Rif. nota 19

1.3 Il mercato dello *sportswear*

A causa dei cambiamenti fino ad ora esaminati il settore *retail* sta diventando sempre più complesso. In aggiunta, lo spostamento demografico, il ridimensionamento delle famiglie e consumatori più istruiti, richiedono una capacità di adattamento dell'industria sempre più rapida e profonda.²⁸

Un elemento di maggiore complessità si ha in un mercato come quello dello *sportswear*. A tale settore afferiscono la compravendita di abbigliamento, calzature, accessori e attrezzature progettati specificamente per le attività fisiche e lo sport. L'industria dello *sportswear* deve, quindi, porre estrema attenzione alle funzionalità e alle prestazioni dei suoi prodotti, senza però ignorare le aspettative estetiche dei suoi consumatori, rendendo necessario un costante focus sull'innovazione. Ulteriori peculiarità del settore sono sponsorizzazioni e collaborazioni con squadre, eventi sportivi, atleti e celebrità. In questo contesto la scelta dei canali di distribuzione e di connessione con la clientela diventa di cruciale importanza.

Una delle forze agenti più incisive è la concorrenza tra gli attori esistenti, che rende indispensabili investimenti costanti in ricerca e sviluppo del prodotto. Per poter superare la concorrenza le aziende devono mantenere una struttura sufficientemente agile, in modo da potersi adattare alle dinamiche di mercato e migliorare continuamente la propria offerta per incontrare la domanda dei clienti i quali, in seguito all'aumento dello shopping online, possiedono sempre più potere contrattuale.²⁹ I beni sostitutivi non sono da considerarsi una minaccia

²⁸ PWC (2007). Retailing 2015: New Frontiers. *PricewaterhouseCoopers/TNS Retail Forward*

²⁹ Riferimento alle 5 forze di Porter. (Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 23-41).

primaria, a causa della specificità nelle caratteristiche dei prodotti e delle alte barriere in ingresso.³⁰

Nel 2022 il valore del mercato globale dello *sportswear* è stato di 185,9 miliardi di USD³¹; tra il 2023 e il 2032 il mercato crescerà con un CAGR³² del 6,9% (grafico 1), raggiungendo circa 356 miliardi di USD entro il 2032.

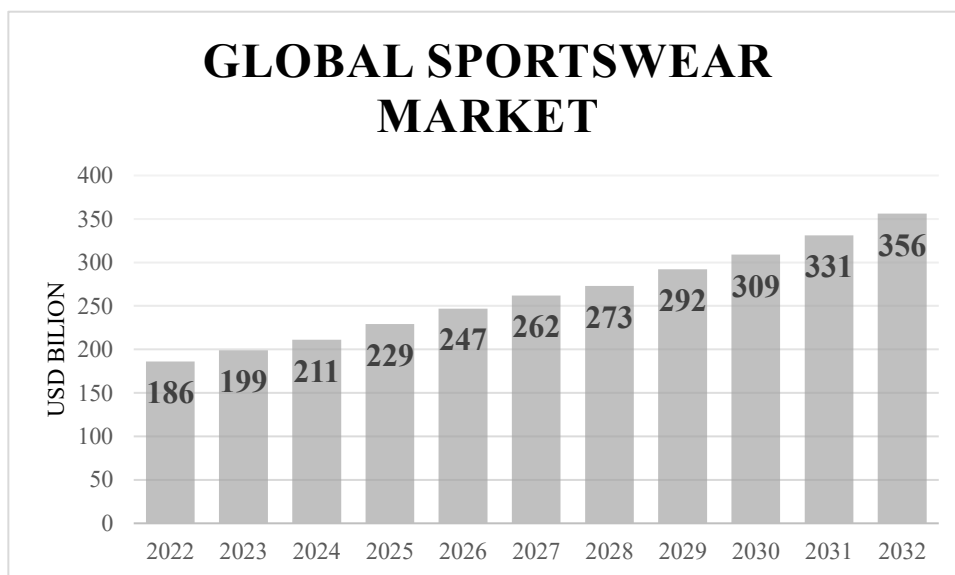


Grafico 1: Forecast crescita del mercato globale *sportswear*
Source: market.us

Secondo tale previsione il tasso di crescita sarà determinato da una maggiore propensione a uno stile di vita sano e, quindi, da un avvicinamento ad attività come yoga, corsa e altre attività aerobiche. Non di minore importanza è la crescente popolarità degli eventi sportivi, ad esempio i Giochi Olimpici, la Coppa del Mondo di Calcio e la Coppa del Mondo di Cricket³³. La domanda di mercato si estende anche a una clientela diversa dagli atleti professionisti, in seguito ad un

³⁰ Callegari, G. (2020). *Analysis of the dividend policy of the leading firms in the sportswear industry*. Final Thesis, Università Ca'Foscari Venezia. 31-32.

³¹ United States dollar

³²Tasso di crescita annuale composto (Compound Annual Growth Rate), che rappresenta la crescita media percentuale di una grandezza in un dato periodo temporale (Boesso, G. P. (2018). *Strategic and Business planning*. CEDAM, p. 187

³³Data source: Market.Us – GlobeNewswire

incremento di reddito e potere d'acquisto e ad un maggiore desiderio di vestiti più comodi, utilizzabili in numerosi contesti sociali diversi dalla pratica di attività sportive.

Il mercato è diviso in due canali di distribuzione: *online* e *offline*. Nonostante il settore *offline* nel 2022 abbia ottenuto la quota di mercato maggiore, il segmento *online* prospetta un tasso di crescita annuo dell' 8,71% nel periodo di previsione³⁴.

Le principali aziende che operano in questo settore sono Nike Inc., Adidas, Puma SE, Lululemon Athletica Inc., Under Armour Inc. ed altri. A dominare il mercato sono però l'azienda statunitense Nike e l'azienda tedesca Adidas che contribuiscono costantemente a plasmare e migliorare infrastruttura, interconnessione e datificazione del mercato.

³⁴Data source: Market.Us – GlobeNewswire

2. Nike Inc. e la sua posizione nel mercato

2.1 Il nuovo modello business di Nike

Negli ultimi anni le preferenze dei consumatori sono cambiate, aumentando la domanda per capi *athleisure*³⁵, ovvero capi di abbigliamento sportivi indossati in contesti diversi dall'attività fisica. Il trend ha sconvolto il mercato dello *sportswear*, modificando l'offerta con l'ingresso di brand *luxury* (come EA7 e Gucci) e di linee di *activewear*³⁶ da parte di aziende di abbigliamento tradizionale (come H&M). Nonostante ciò, Nike Inc. e Adidas hanno mantenuto la loro posizione dominante.

2.1.1 Profilo aziendale

Nike Inc. è un'azienda statunitense che si occupa di progettare, sviluppare e promuovere abbigliamento, calzature, attrezzature, e, dall'ultimo decennio, servizi, per sport e attività all'aperto. Nel 2022 contava circa 79.100 dipendenti in tutto il mondo, 5.000 in più rispetto al 2018. Mark G. Parker, figura determinante per il successo di Nike, operativo dal 2006, viene sostituito nel suo ruolo di CEO da John J. Donahoe nel 2020.

L'azienda, nata nel 1964, prende il nome di Nike nel 1971, iniziando la produzione sotto il suo marchio. Ad oggi comprende diversi brand, tra cui Converse e Jordan Brand. Nel mercato statunitense NIKE Brand e Converse rappresentano circa il 40% dei ricavi totali, nel mercato extra-US, invece, circa il 60%.³⁷ L'anno fiscale 2022 termina in positivo con ricavi di 46.710 milioni di USD, geograficamente

³⁵ Combinazione dei due termini inglesi *athletic* (sportivo) e *leisure* (tempo libero),

³⁶ Capi di abbigliamento con specifiche caratteristiche tecniche realizzati per attività sportive con lo scopo di migliorare le prestazioni.

³⁷ Data source: Nike Inc. Corp. Annual Report, anno fiscale 2022

disaggregabili in Nord America 41%, EMEA³⁸ 28%, Cina 17% e APLA³⁹ 14%.⁴⁰ Servendo un mercato così ampio, però, la società è esposta al rischio di perdite cospicue a causa delle fluttuazioni del tasso di cambio estero.

Nike opera in un mercato altamente competitivo, ed essendo presente a livello mondiale, affronta il rischio della concorrenza su più fronti. La società non compete solo nelle caratteristiche dei suoi prodotti e nella rete di distribuzione, ma anche in connessione e coinvolgimento del consumatore, esperienze digitali e interazioni sui *social media*, nonché nell'identificazione con atleti, leghe sportive e influencer di rilievo nella promozione dei marchi.⁴¹

Un'importante sviluppo per l'impresa è il mercato globale del *footwear*, il quale raggiungerà circa 321.600 milioni di USD entro il 2025, con un CAGR⁴² di 2,9%⁴³. Si tenga presente che già da anni tale settore è il più remunerativo per Nike⁴⁴; l'azienda mantiene da oltre un decennio una posizione dominante rispetto ai suoi *competitors*, registrando nel 2022 ricavi 120% quelli di Adidas e ben 532%⁴⁵ di Puma (*grafico 2*).

³⁸ Europa, Medio Oriente e Africa

³⁹ Asia Pacifica e America Latina

⁴⁰ Rif. note 34

⁴¹ Nike Inc. Corp. Annual Report, anno fiscale 2022, pp.5-6

⁴² Rif nota 31

⁴³ Data source: Market.Us – GlobeNewswire

⁴⁴ Per il 2022 i ricavi di NIKE Brand sono disaggregabili in 66% *footwear*, 30% abbigliamento e 4% attrezzature

⁴⁵ Data source: elaborazione propria

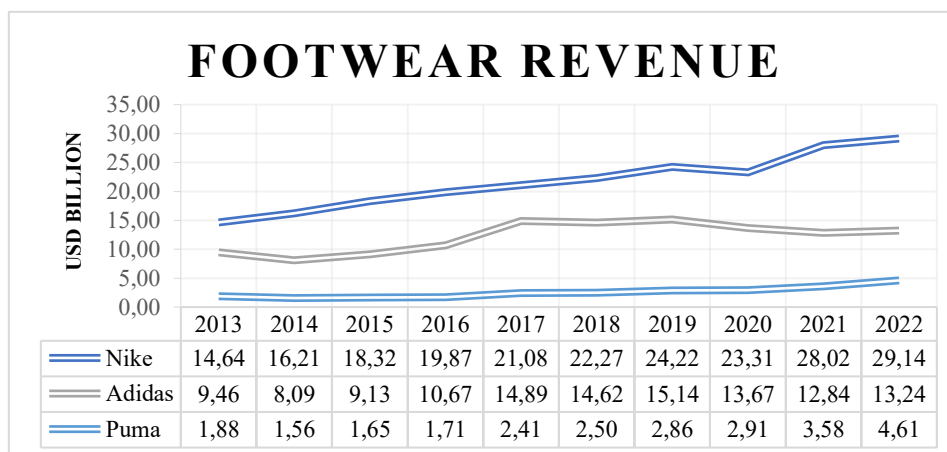


Grafico 2: Ricavi di Nike Inc., Adidas e Puma SE, dal 2013 al 2022 nella vendita di scarpe
Data source: Statista

I rischi e le debolezze hanno spinto Nike a ridisegnare la propria strategia costruendola sulle proprie risorse e capacità, investendo su ricerca e sviluppo, sul mercato e-Commerce globale e sulle partnership che da sempre rappresentano la forza delle iniziative strategiche della stessa.

2.1.2 La riorganizzazione del business

Nel 2017 Parker, il precedente CEO, ha annunciato la riorganizzazione dell'azienda basata su una nuova strategia chiamata *Consumer Direct Offense*. In un contesto in cui i consumatori hanno portato ad un cambiamento nell'economia del "brick and mortar retail"⁴⁶, Nike si pose come obiettivo modificare lei stessa il settore, trasformando le tre aree più importanti del *business*: innovazione, rete di fornitura e connessione con i clienti. Nella visione di Nike si rafforzano i legami con il cliente attraverso piattaforme, *membership*, personalizzazione e esperienza del brand. La nuova strategia si radica nella creazione di un sistema *omnichannel*⁴⁷, in cui Nike+ rappresenta elemento determinante nell'ecosistema,

⁴⁶ Espressione anglosassone che si riferisce a negozi fisici, letteralmente "negozi di mattoni e malta"

⁴⁷ Con il termine "*omnichannel*" si fa riferimento all'interazione di tutti i *touchpoint* del cliente, sia fisici che digitali.

finalizzato allo sviluppo di un canale DTC⁴⁸; infatti, volendo rafforzare il rapporto diretto con il cliente, nel 2018 l'impresa ha pianificato una chiusura di quasi 30.000 retailers, investendo solo su 40 partner chiave.⁴⁹ Nike nel 2022 contava poco più di 1.000 negozi retail⁵⁰ tra mercato statunitense ed internazionale, che sono stati plasmati sulla base dei modelli di acquisto dei clienti e il coinvolgimento degli stessi nelle applicazioni e nei siti online. Già nel 2018 l'azienda vendeva i suoi prodotti NIKE Brand, Jordan Brand e Converse attraverso numerose piattaforme, riservando però quasi un terzo dei prodotti ai membri della *community*, rendendo, quindi, necessaria la registrazione alle app Nike per accedere a scarpe e vestiario esclusivo. Inoltre, possedendo i propri *branded store* e vendendo direttamente al cliente, Nike riceve informazioni significative e *feedback* utilizzati per sviluppo e progettazione di nuovi prodotti personalizzati.

Un ulteriore aspetto della nuova strategia concerne la velocità nel servire il cliente, basata sulla *Manufacturing Revolution*⁵¹, ovvero su investimenti volti a trasformare i processi di produzione. Nike esternalizza interamente la produzione, potendo così garantire la maggiore qualità al minor prezzo. Per l'anno fiscale 2022 furono riforniti prodotti finiti da 120 fabbriche per il *footwear*, situate in Vietnam, Indonesia e Cina, e 279 per abbigliamento e accessori situate in 33 Paesi, principalmente Vietnam, Cina e Cambogia.⁵² Un'organizzazione di questo tipo permette all'azienda di concentrare le proprie risorse nello sviluppo dei prodotti, nel marketing e nei canali di distribuzione, potendo creare una relazione personale con la propria *community*.

⁴⁸ Direct to Consumers

⁴⁹ Yao, D. W., & Chen, X. (2019). *Nike inc.-footwear and apparel*, pp. 14-15

⁵⁰ Nike Inc., Corp. Annual Report, anno fiscale 2022

⁵¹ Nike Inc., Corp. Annual Shareholder Meeting Transcript, September 20, 2018

⁵² Nike Inc., Corp. Annual Report, anno fiscale 2022, pp. 3-6

Scegliendo di internalizzare i processi di innovazione, Nike, tra le varie strategie di investimento adottate, nel 2018 ha acquisito Zodiac e Invertex⁵³, due aziende che operano nel settore tecnologico. Tali acquisizioni vennero fatte con lo scopo di sfruttare le competenze e le infrastrutture dei loro *data scientists*; comprendendo il mercato più velocemente vengono offerti i prodotti più adatti, riducendo gli ostacoli e riuscendo sempre a seguire e, talvolta, guidare i trend.

2.2 Il *Marketplace* di Nike

La strategia di Nike mira ad una crescita nel lungo periodo, sfruttando le continue innovazioni digitali per avvicinarsi sempre più ai propri clienti. Per questo motivo dal 2018 ad oggi Nike ha continuato a investire sulle *digital capabilities* senza interruzioni, spingendosi “oltre i limiti umani”.⁵⁴

Il *marketplace* di Nike è molto articolato. I primi *touchpoint* online sono il sito Nike.com e l'app Nike Retail, all'interno dei quali vengono offerti anche diversi servizi di customizzazione. Risulta importante segnalare la connessione diretta tra l'app Nike e i negozi fisici, in quanto, nonostante le vendite *online* siano in continua crescita, l'*offline* rappresenta ancora la principale fonte di ricavi. Il precedente CEO M. Parker ha investito molto sull'implementazione di una singolare applicazione inserita nel mercato nel 2018. L'app, SNKRS, è interamente incentrata sul settore calzatura, all'interno del quale vi è un sistema di *rewarding* per i membri iscritti più attivi, garantendo accesso a prodotti inediti ed a servizi esclusivi. Nel 2019 l'app aveva raccolto più membri di qualunque altro canale digitale di Nike, registrando solo nel terzo trimestre dell'anno fiscale 2021 4,45 milioni di *download*. In seguito ai numerosi successi, nel 2021 venne rilasciata una nuova versione, SNKRS LIVE, utilizzata per i *drop* di edizioni

⁵³ Rif. nota 50

⁵⁴ Nike Inc., Shareholders letter, anno fiscal 2019, p. 3

limitate o collaborazioni speciali in *live streaming*. Ultimo dato registrato risale a marzo 2023 con ben 1,4 milioni di iscrizioni.⁵⁵

Diverse ricerche di mercato dimostrano, però, che i consumatori preferiscono guardare e comprare prodotti con attributi *non-digital* nei negozi fisici in quanto richiedono un'indagine personale, mentre sono più predisposti a ricorrere a Internet per acquisti reiterati.⁵⁶ Nike, infatti, ha lavorato per creare nei suoi canali una commistione di caratteristiche *online* e *offline*, in una soluzione flessibile e personalizzata per ovviare a questo problema.

La piattaforma Nike+, iscrivendosi alla quale si può accedere a tutte le app Nike con un solo account, non solo rende più veloci e sicure le interazioni per il consumatore, ma permette all'azienda di creare un profilo specifico per ogni utente a 360°, garantendo un elevato livello di personalizzazione e di marketing diretto. Nel 2018, anno di rilascio della piattaforma, Nike contava circa 100 milioni di *users*, puntando a triplicare questo numero entro il 2023.⁵⁷ Già nel 2019 gli iscritti a Nike+ sono saliti a 170 milioni, con un ricavo digitale del 35%⁵⁸; continuando a investire su questo *asset*, nel 2021 venne raggiunto l'obiettivo aziendale con 3 anni di anticipo. Trasformando il modello operativo e creando valore per consumatori e *shareholder*, il direttivo ha posto come obiettivo il raggiungimento della quota 40% entro il 2025.

I dati fino a d'ora riportati paiono seguire le dichiarazioni dell'impresa ai suoi *stakeholder*, giustificando gli investimenti effettuati nell'ultimo decennio. I seguenti grafici (*grafico 3* e *grafico 4*) riportano il numero di accessi al sito Nike.com

⁵⁵ Data source: AppMagic; Statista Research Department, 27 Aprile 2023

⁵⁶ Ratchford, B., Soysal, G., Zentner, A., & Gauri, D. K. (2022). Online and offline retailing: What we know and directions for future research. *Journal of Retailing*, 98(1), pp. 157-158

⁵⁷ Rif. nota 48, p.14

⁵⁸ Rif. nota 53, p.2

e i ricavi divisi per trimestri. Il coefficiente di correlazione equivale a 0,68⁵⁹, mostrando una forte relazione positiva tra le due variabili analizzate. Si noti ad esempio come ad un picco di accessi al sito tra settembre e novembre 2020 (Q2 '21) corrisponda un aumento dei ricavi nello stesso periodo; nel trimestre successivo si osserva un calo di *login* al sito *online* e si registra una corrispettiva diminuzione nei ricavi. Analizzando i dati a partire dall'anno fiscale 2022 si comprende che non si tratta di una relazione in cui la variabile indipendente spiega la variabile dipendente per intero (in un'ottica di relazione lineare causa-effetto), ma vi è sufficiente evidenza empirica per confermare l'influenza che ha il mercato *online* sui risultati aziendali.



Grafico 3: numero di accessi al sito Nike.com in trimestri
Data source: Elaborazione Propria, da Statista

⁵⁹ Coefficiente di correlazione dato dal rapporto tra la covarianza delle variabili e il prodotto delle rispettive deviazioni standard. ($\rho = \text{cov}(x,y) / \sigma_x \sigma_y$)

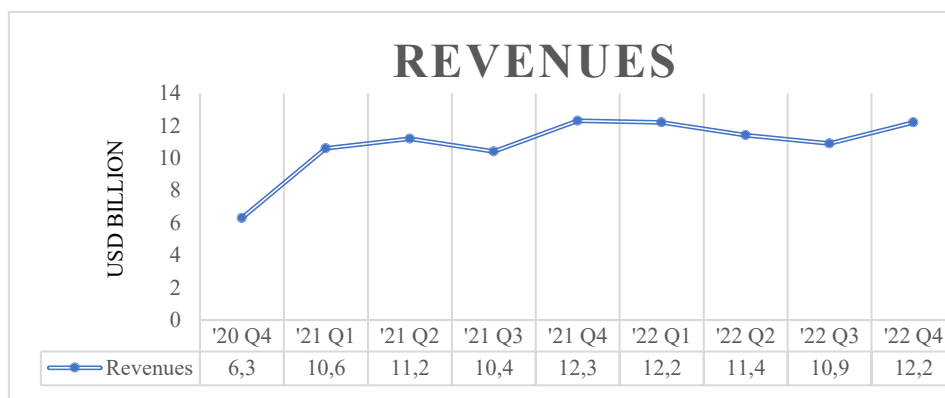


Grafico 4: Ricavi di Nike Inc. in USD divisi per trimestri
Data source: Elaborazione Propria, da report Nike Inc.

Per perseguire ulteriormente gli obiettivi introdotti con il nuovo modello *business*, sono state implementate altre applicazioni nell’ecosistema Nike: Training club e Run club. La prima fornisce schede di allenamento personalizzate, podcast e consigli per l’attività fisica; la seconda, invece, funge da *tracker* per l’attività fisica, orientata principalmente a *jogging* e corsa. Nonostante siano integrate con un collegamento diretto al sito e-commerce, le due app non hanno come scopo principale la vendita, bensì, quello di mantenere attiva la propria *community* favorendo l’interazione tra i membri stessi e sottolineando l’interesse del brand verso la salute dei propri clienti. Il motivo che le rende un vero *asset* per l’azienda, però, è dato dalla continua raccolta dei dati che permettono di conoscere nello specifico i bisogni dei consumatori, adattando così lo sviluppo di prodotti con attributi sempre più personalizzati.

Operazioni di questo tipo rappresentano una minaccia per la concorrenza, che negli anni si è adattata alla risposta di Nike, alle forze e ai cambiamenti del mercato. La prima compagnia ad avvicinarsi al modello *platform* è stata Adidas, azienda tedesca e principale concorrente nel mercato dello *sportswear*, seconda solo a Nike. Per mantenersi al di sopra della curva innovativa del mercato, nell’agosto del 2015 Adidas acquistò Runtastic, applicazione per tracciare attività

fisica, condividere consigli sulle attrezzature sportive e raccomandazioni sull'alimentazione. Tale investimento fu spinto dalla necessità di acquistare una base utenti, e Runtastic disponeva di 70 milioni di *users*. Nel 2019 Adidas ne modificò il nome in “*Adidas Running by Runtastic*” e, l'anno successivo, la collegò alla nuova piattaforma CONFIRMED. A 3 anni dall'ingresso di Nike+ nel mercato, Adidas implementò un sistema di *rewarding* collegato alla piattaforma rilasciata nel 2020 chiamato adiClub: raccogliendo punti all'interno della piattaforma i membri possono accedere a contenuti esclusivi e a prodotti a edizione limitata.

Il futuro di un mercato così competitivo, però, non si plasma più solo con l'interazione e i canali distributivi, ma l'innovazione tecnologica ha portato le aziende ad integrare digitalmente i prodotti stessi. L'ultima novità introdotta nel mercato da Nike è “Nike Adapt”, un nuovo modello di scarpa che si adatta al piede non appena viene indossata grazie ai numerosi sensori al suo interno. La scarpa si collega direttamente all'app che permette di regolare la calzatura, personalizzare le luci e controllare il prodotto attraverso *Siri*, ad esempio chiedendo di allacciarsi autonomamente.

Il settore del retail deve, quindi, far fronte ad aziende sempre più innovative e dirompenti, che cambiano le regole della concorrenza e i ruoli degli agenti, rendendo il contesto sempre più competitivo ed esposto ad una rapida obsolescenza. Alla luce di quanto analizzato, “guardando al futuro, la vendita al dettaglio come funzione non scomparirà, ma i rivenditori tradizionali come istituzione potrebbero essere in pericolo”.⁶⁰

⁶⁰ Rif. nota 12, p.364 “*looking forward, retailing as a function will not vanish, but traditional retailers as an institution may be endangered*”

3. Risultati del nuovo modello business

I dati economico-finanziari di Nike Inc. risultano molto superiori rispetto alla media dei suoi *competitors*, suggerendo una supremazia concorrenziale. Al fine di fornire un quadro completo i dati aziendali sono da considerarsi in funzione delle implementazioni del nuovo modello *business* e delle nuove strategie, valutandone così efficacia ed efficienza.

3.1 Stabilità economica e patrimoniale

Osservando i dati dal 2017 al 2022, Nike ha registrato un aumento dei ricavi costante (*grafico 5*) con un valore percentuale del fatturato +36%. L'azienda ha mantenuto stabili le vendite anche durante periodi di stress macroeconomico, quali la pandemia nel 2020, che ha prodotto un calo del 4%⁶¹; ciononostante nel 2021 l'impresa ha dimostrato affidabilità nelle sue performance superando il fatturato pre-pandemico, arrivando a quasi 50 miliardi di USD. Il suo principale *competitor*, Adidas, nello stesso periodo ha registrato un aumento del fatturato solo del 9,6%, ampliando così il divario con Nike, dimostrando una capacità di ripresa meno reattiva rispetto alla concorrente statunitense. Si noti che Adidas ha modificato il proprio modello di business solo alcuni anni dopo Nike, senza raggiungere però la medesima velocità innovativa e di flessibilità al cambiamento.

⁶¹ Data source: elaborazione propria. $[(39117-37403)/39117]*100$

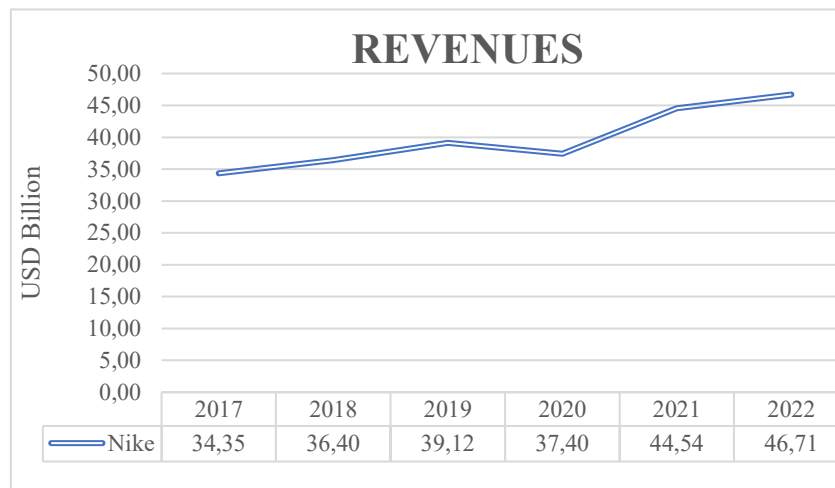


Grafico 3: Ricavi Nike Inc.
Data source: Nike Inc. annual reports

Il nuovo modello di *business* aveva fissato come obiettivo raddoppiare le vendite dirette, in particolare nel settore *digital*. Nei primi trimestri di implementazione delle nuove strategie di Nike, nell'anno fiscale 2017, le vendite dirette rappresentavano solo il 16% delle totali del gruppo Nike Inc.; nel 2022 ha riportato un aumento delle *direct* del 30% dovute ad un aumento del 51% delle vendite dai canali digitali, rappresentando un forte segnale di successo della strategia “*Triple double*”⁶², giustificando gli ingenti investimenti messi in atto nel corso degli ultimi anni. Ad oggi il 42% del fatturato aziendale deriva dalle *direct sales*, a fronte del 32% del 2019, anno in cui le vendite dei canali online hanno favorito l'aumento delle *revenues* del 29%.⁶³

Rispetto ai suoi ricavi in costante crescita, Nike ha osservato un andamento instabile nelle percentuali di profitto sugli stessi. Analizzando il proprio margine lordo⁶⁴ si nota una tendenza incostante nel corso degli anni dettata da un andamento variabile del costo dei beni venduti, nonostante nel 2022 abbia registrato la percentuale più elevata (46% delle *revenues*). Le percentuali sono più basse rispetto a quelle di Adidas, la quale dimostra una migliore capacità nel

⁶² Nome della strategia implementata da Nike, che trasforma le 3 aree principali del *business*. Alimentato da tale *framework* gli obiettivi principali sono 3 (“*triple*”): moltiplicare (“*double*”) innovazione, velocità produttiva, vendite *Direct*.

⁶³ Nike Inc. Annual Report, anno fiscale 2019, pp. 99

⁶⁴ $(\text{gross profit}/\text{net sales}) \times 10$, in italiano “margine lordo”, che indica i profitti restanti dopo la sottrazione dei costi diretti associati alla vendita di beni e servizi.

contenimento dei costi di materie prime, produzione e logistica. I cambiamenti dei trend di crescita e recessione coincidono negli anni, segno di coerenza, e possibile influenza del mercato in cui operano; importante notare la tendenza positiva dei valori di Nike che nel 2022 si avvicinarono a quelli del suo *competitor*.

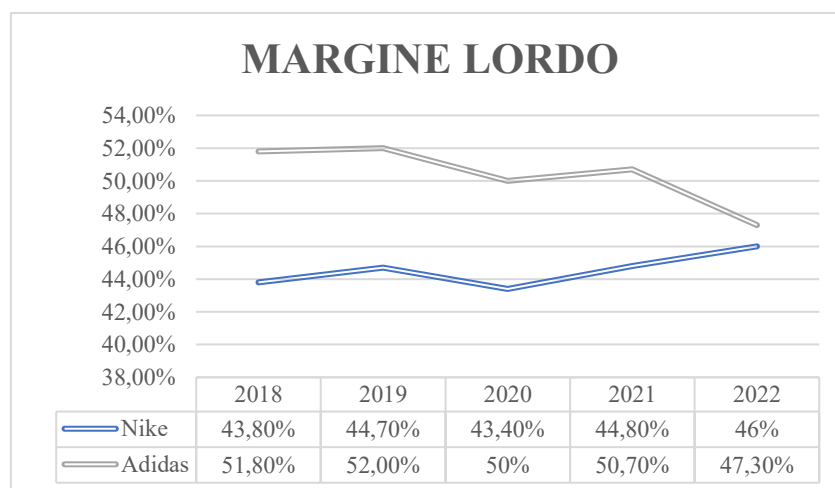


Grafico 4: Gross margin di Nike e Adidas
Data source: [(Ricavi – COGS)/Ricavi]*100

Al fine di una più accurata valutazione della redditività si deve osservare anche il margine operativo (*grafico 7*) delle due aziende, il quale include altri costi operativi, tra cui le spese di marketing e di ricerca e sviluppo. Nike possiede dei margini operativi più alti di Adidas, dimostrando un'efficienza gestionale delle politiche aziendali, riuscendo a contenere gli sprechi di risorse e ottimizzando l'efficienza operativa. Sebbene abbia registrato delle percentuali oscillanti, dopo i costi e le perdite causate dalla crisi pandemica, il *business* è riuscito a stimolare una ripresa economica, riportando valori più elevati rispetto al 2019 e precedenti, allargando sempre più il divario con l'azienda tedesca che, nel 2022 aveva un margine operativo del 3%, a fronte del 14,70% di Nike. Una tale differenza di margine operativo, considerando le discrepanze di margine lordo, potrebbero indicare un vantaggio competitivo di Nike rispetto ai suoi concorrenti.

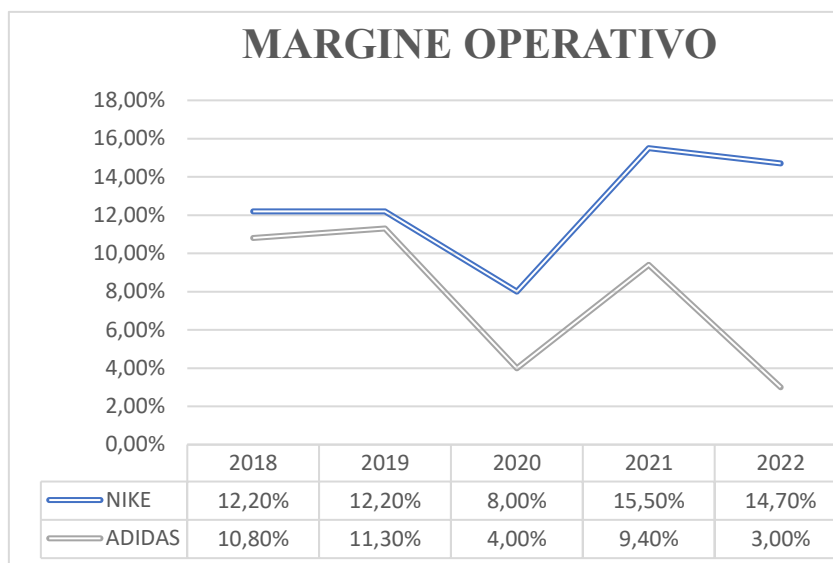


Grafico 5: Margine operativo Nike Inc. e Adidas
Data source: (EBIT/Ricavi)*100

Nel 2022 si nota un lieve calo del margine operativo generato dall'aumento della voce "*Other (income) expenses*". Tale aumento è stato dettato dalla decisione dell'azienda di abbandonare il mercato russo in seguito alle scelte geopolitiche del medesimo Stato, risultando in una spesa di 96 milioni di USD, conseguendone, solo per l'anno fiscale 2022, un calo dei margini di profitto.

Nike ha dimostrato una buona stabilità economica di fronte ad un mercato in continua evoluzione e soggetto a pressioni di tipo macroeconomico e sociale. Il cambiamento di fattori interni ed esterni ha influenzato la redditività complessiva degli asset totali, riflettendosi in un andamento non uniforme dei *return on assets*, dato dal rapporto tra reddito operativo e totale attivo. Sicuramente la pandemia ha impattato sulle *performance* di Nike (*grafico 8*); i valori si dimezzano e raddoppiano di anno in anno, toccando le percentuali massime nel 2017 e nel 2021, registrando un calo solo lieve nel 2022, interrompendo il flusso altalenante di tale indice. Il cambiamento fluttuante delle percentuali non è, però, dovuto a variazioni degli asset (*grafico 9*), i quali mostrano una tendenziale crescita per tutto il periodo esaminato, passando da un valore di USD 23.259 milioni nel 2017

a USD 40.321 milioni nel 2022; le fluttuazioni sono quindi generate da una diminuzione del numeratore, ovvero da un'oscillazione del *revenue operativo*, diminuito drasticamente nel 2018 e nel 2020.

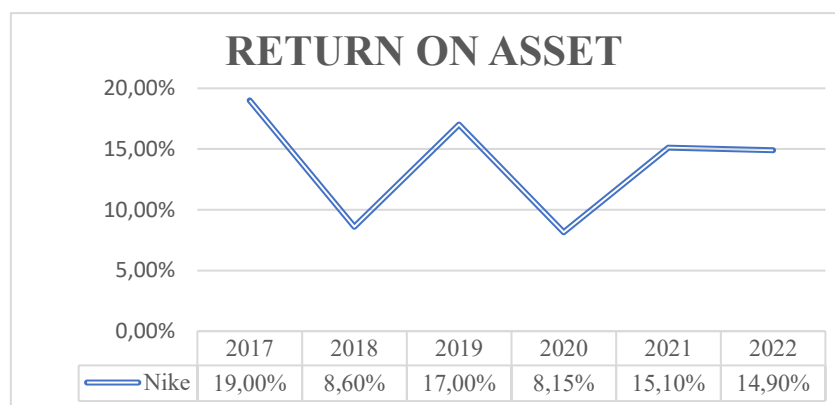


Grafico 8: Return on asset di Nike Inc.
Data source: Revenue operativi/asset totali

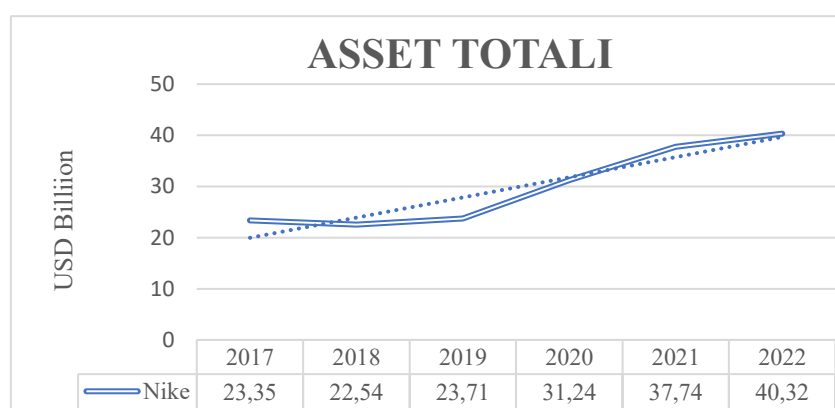


Grafico 9: asset totali registrati da Nike Inc.
Data source: Nike Inc. annual report

Nike si è differenziata dagli altri attori del mercato dello *sportswear* con la sua costanza negli investimenti, attenendosi alla strategia scelta anche attraverso periodi meno redditizi di crisi economica e di oscillazioni di mercato; tali operazioni hanno permesso di mantenere una stabilità competitiva nel lungo periodo, focus fondamentale alla base della *vision* aziendale.

Considerando i dati del Rendiconto Finanziario si nota l'utilizzo di denaro ed equivalenti da parte di Nike per le attività di investimento: dal 2017 l'aumento di tali spese è stato costante, con un rallentamento solo nel 2020. Nel 2018 Nike ha

investito nelle infrastrutture fisiche a sostegno della crescita ed efficienza operativa, nonché per il mantenimento della competitività nel mercato; nel 2022 l'importo speso in investimenti ha raggiunto quasi i 13 miliardi di USD, nonostante nell'anno fiscale 2022 l'azienda abbia registrato un calo dei margini di profitto. La redditività di tali investimenti è molto alta soprattutto se si osservano i *return on investment* dell'ultimo biennio, pari al 48,80%. Un rendimento così proficuo è indice di una strategia di investimento adeguata, un solido posizionamento nel mercato e una gestione delle risorse efficace. Per coerenza comparativa bisogna specificare che valori così elevati sono stati raggiunti soltanto da Nike, con riferimento al settore in esamina; il suo principale *competitor*, nel medesimo anno, ha registrato un *return* quasi del 20%, percentuale che indica un solido rendimento e una regolare performance operativa, seppur non raggiunga la metà del risultato della concorrente statunitense.

Il piano strategico messo in atto da Nike Inc. è stato possibile principalmente grazie alla grande disponibilità di liquidità, ulteriore tratto distintivo dei suoi bilanci aziendali. I valori *current ratio* mostrano la capacità di adempiere ai propri obblighi finanziari a breve termine in maniera rapida. Tale rapporto se superiore a 1 viene considerato sinonimo di buona disponibilità liquida. Nike nel periodo osservato (*grafico 10*) ha mantenuto valori sempre superiori a 2, indicando una disponibilità di *asset* correnti sufficiente per far fronte a possibili periodi di crisi o oscillazioni dei flussi di cassa; l'indice di liquidità corrente, infatti, è rimasto solido nel periodo pandemico, in cui l'azienda disponeva di 2,48 unità di attività correnti liquide per ogni unità di passività correnti.

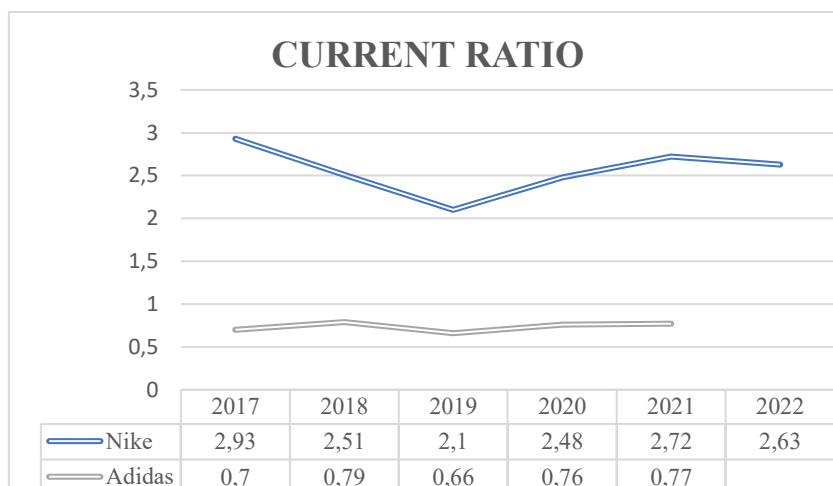


Grafico 10: Current ratio di Nike Inc. e Adidas
Data source: Attività correnti/ Passività correnti

Per valutare l'equilibrio finanziario aziendale, però, è necessario considerare anche il *quick ratio*, ovvero il rapporto tra *asset liquidi*⁶⁵ immediati e le passività correnti, chiamato anche "*Acid Test Ratio*". Per quanto al di sotto dei valori del *current ratio*, rimane costantemente superiore a 1 presentando qualche oscillazione, con una particolare diminuzione nel 2019. Tali valori generalmente inferiori rispetto ai valori del *current ratio* suggeriscono una dipendenza maggiore verso *asset* correnti non liquidi; invero, Nike presenta nel suo stato patrimoniale un'elevata quantità di valore di magazzino in aumento costante, con una riduzione solo nel periodo pandemico.

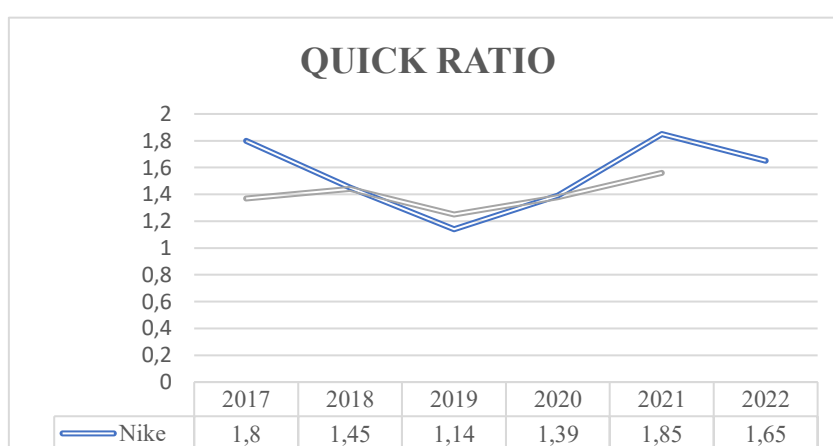


Grafico 11: Quick ratio Nike Inc. e Adidas
Data source: Asset liquidi / Passività correnti

⁶⁵ Somma di *Cash and equivalents, Short term investments e account receivable*

La stabilità finanziaria e patrimoniale viene sottolineata anche nel rapporto debito capitale sociale (*grafico 12*). L'azienda ha dimostrato di riuscire a finanziare il capitale totale per più del 75% con fondi propri nel periodo osservato, essendo così meno esposta a debiti finanziari e, quindi, al rischio delle fluttuazioni dei tassi di interesse. Fa da eccezione l'anno fiscale 2020 in cui il valore è salito a 0,52, indicando un sostentamento per il 52% da debiti finanziari. Questo valore è dovuto non solo dall'aumento del costo del capitale, ma soprattutto da una diminuzione dei *retained earnings*, passati da 1.643 milioni USD a -191 milioni USD, dovuta a perdite finanziarie sostenute per far fronte all'emergenza pandemica. Inoltre Nike ha continuato annualmente a emettere dividendi ai suoi *shareholder* anche durante il periodo pandemico (nel 2020 più che nel 2019), diminuendo in parte la liquidità a disposizione.

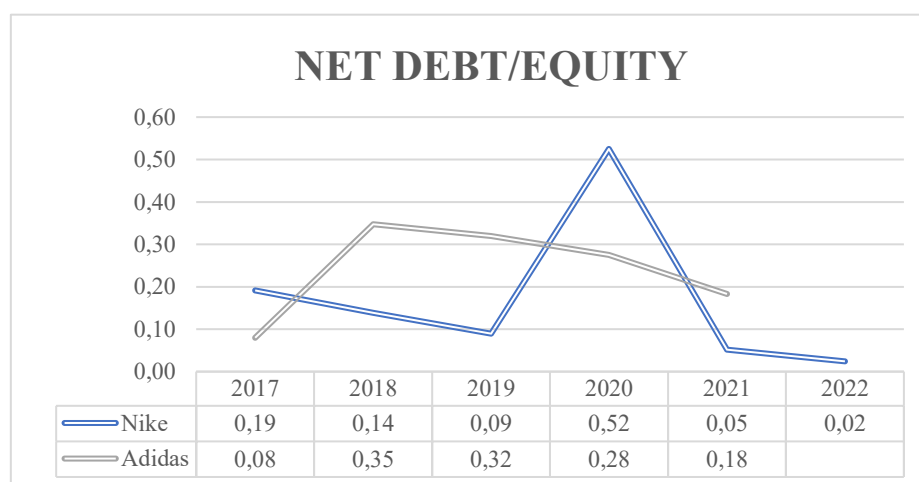


Grafico 12: Indice di indebitamento
Data source: TIKR Terminal. (Net Debt / Equity)

A dispetto di ciò, Nike ha dimostrato ancora una volta una forte reattività e ripresa in tempi minimi, superando i valori pre-pandemici dopo un solo anno fiscale (nel 2021 il rapporto equivaleva a 0,05, mentre nel 2019 a 0,09), registrando un aumento del capitale sociale in seguito alla crescita nel *capital excess of stated*

value. Quest'ultima è stata generata dalla vendita di azioni che, oltre a indicare una fiducia del mercato verso l'azienda, permette di ridurre il debito aziendale creatosi precedentemente e finanziare nuovi investimenti.

Seppur non dipenda dalla sua performance operativa, i valori dell'indice di autonomia di Nike segnalano stabilità patrimoniale, dando margini di investimento e opportunità di crescita, garantendo un'ulteriore distinzione dalla concorrenza anche agli occhi dei suoi *stakeholder*, specialmente *shareholders* e fornitori.

Conclusione

L'avvento della tecnologia in ambito economico ha portato a cambiamenti rivoluzionari in moltissimi settori, richiedendo uno sforzo riorganizzativo a tutte le aziende presenti nel mercato. I recenti avvenimenti di rilevanza mondiale, tra cui i diversi *lock-down* pandemici e i recenti scontri geopolitici, hanno velocizzato un processo di cambiamento oramai definitivo. Per poter concorrere in un mercato così fluido ed interconnesso le imprese hanno dovuto manifestare capacità di adattamento e innovazione, applicando la tecnologia e le ICT a settori talvolta inimmaginabili.

Nel caso specifico del settore *retail* dello *sportswear* si riconoscono le influenze dell'applicazione delle nuove tecnologie anche nella concezione dei prodotti stessi, sempre più digitali e interconnessi, e nel rapporto con la propria clientela. Gli investimenti nell'innovazione di processi produttivi, di modifica dei prodotti e di riorganizzazione del rapporto tra agenti sono volti alla ricerca di un vantaggio economico dato da un'attività produttiva e imprenditoriale più efficace ed efficiente.

Nel caso di Nike Inc. si riconosce un ingente sforzo economico non solo nelle attività produttive in senso stretto, ma soprattutto nella creazione di una cultura all'innovazione, basata sulle proprie piattaforme. Tale strategia è stata indirizzata all'aumento del valore aggiunto percepito dalla *community* che è riuscita a creare attorno ai propri *brand*, assicurando una conseguente traduzione in termini di guadagno. Il vantaggio strategico di Nike è individuabile nei dati e negli *statement* rilasciati annualmente dall'impresa. Dopo l'implementazione della strategia basata sul nuovo modello *business platform* i valori aziendali, seppur seguendo l'andamento nel tempo dettato dalle tendenze macroeconomiche e del settore, si

è mantenuta nettamente al di sopra dei suoi *competitors*, dimostrando solidità e sicurezza finanziaria.

Elemento determinante nella gestione dell'attività aziendale è stata la fiducia nella strategia, sulla base della quale Nike ha continuato ad investire durante periodi sfavorevoli a livello macroeconomico. La pervasività dei canali digitali e la visibilità guadagnata dal nome di Nike durante la fase pandemica hanno generato risultati tali da permettere non solo una totale ripresa economica, ma anche il raggiungimento degli obiettivi aziendali di vendita e di profitto in anticipo rispetto ai *forecast* fatti negli anni precedenti.

A differenza del suo principale concorrente Adidas, Nike possiede una struttura patrimoniale non *capital intensive*. Nel 2022 Nike ha registrato *asset* totali per un valore di USD 40.321 milioni, di cui solo USD 12.018 milioni sono *non current asset*. Tale struttura così conformata dà la possibilità di realizzare cambiamenti agili e reattivi, garantendo un più rapido adattamento ai trend di mercato. Questa peculiarità si rende necessaria in un settore e in un mercato come quello analizzato, in cui i clienti non sono più soggetti passivi, ma plasmano e indirizzano il mercato sulla base delle proprie preferenze.

Le scelte strategiche implementate dall'impresa sono state possibili grazie alla solida posizione finanziaria di partenza, che ha consentito a Nike di distinguersi agli occhi dei suoi *users*, usando come spinta d'azione i *touchpoint* digitali nati con il modello *business* adottato nel 2018.

Nell'analizzare i risultati di Nike bisogna tenere in considerazione le condizioni favorevoli in cui è sorta la sua strategia e la maturità aziendale già raggiunta. Nonostante ciò, lo scenario economico mondiale che ha messo a dura prova molte aziende negli ultimi anni, ha mostrato la solidità di Nike valorizzando la sua presenza nel mercato. Vi sono sufficienti dati finanziari e riscontri positivi da parte

degli *stakeholder* da suggerire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo, sostenendo la *mission* di Nike stessa.

Bibliografia

- Adidas AG, Corp Annual Report. (2018). Germania.
- Adidas AG, Corp Annual Report. (2019). Germania.
- Adidas AG, Corp Annual Report. (2020). Germania.
- Adidas AG, Corp Annual Report. (2021). Germania.
- Adidas AG, Corp Annual Report. (2022). Germania.
- Berthon, P. P. (1996). The World Wide Web as an advertising medium: Toward an understanding of conversion efficiency. *Journal of Advertising Research*, 36, 36, 43-54.
- Boesso, G. P. (2018). *Strategic and Business planning*. CEDAM.
- Callegari, G. (2020). *Analysis of the dividend policy of the leading firms in the sportswear industry*. Final Thesis, Università Ca'Foscari Venezia.
- Fehrer, J. W. (2018). A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, 29 (4), 546-568.
- Floridi, L. (2017). *La quarta rivoluzione: come l'infosfera sta trasformando il mondo*. Raffaello Cortina Editore.
- Galeazzo. (2022). *Marketing*. McGraw Hill Education.
- Hänninen, M. S. (2018). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. . *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152-168.
- Head, M. A. (2000). World wide web navigation aid. *International Journal of Human-Computer Studies*, 53(2), 301-330.
- Market.us*. (2023, Marzo 20). Retrieved from GlobeNewswire: <https://www.globenewswire.com/news-release/>
- Nike Inc., Corp. Annual Report. (2017). Washington, D.C.
- Nike Inc., Corp. Annual Report. (2018). Washington, D.C.
- Nike Inc., Corp. Annual Report. (2019). Washington, D.C.
- Nike Inc., Corp. Annual Report. (2020). Washington, D.C.

- Nike Inc., Corp. Annual Report. (2021). Washington, D.C.
- Nike Inc., Corp. Annual Report. (2022). Washington, D.C.
- Nike Inc., Corp. Annual Shareholder Meeting Transcript. (2018, Settembre 20).
- Nike Inc., Shareholders letter. (2019, Luglio 23).
- Peterson, R. B. (1997). Exploring the implications of the internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 329-346.
- Porter, M. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3).
- Porter, M. (2001). The value chain and competitive advantage. In *Understanding business processes* (pp. 50-66).
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 23-41.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 23-41.
- PWC. (2007). *Retailing 2015: New Frontiers*. . PricewaterhouseCoopers/TNS Retail Forward. Retrieved from <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/retailing2015.pdf>
- Rao, B. (1999). Developing an effective e-tailing strategy . *Electronic markets* , 9(1-2), 89-92.
- Ratchford, B. S. (2022). Online and offline retailing: What we know and directions for future research. *Journal of Retailing*, 98(1), pp. 152-177.
- Reinartz, W. W. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *Internationa Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366.
- Ritala, P. G. (2014). Coopetition-based business models: the case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management* , 43 (2), 236-249.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. . Columbia Business School Publishing.
- Seekingalpha. (2022, Dicembre). *Nike Vs. Adidas: There is a clear winner*. Retrieved from TIKR Terminal.

Statista. (n.d.). Retrieved from Statista.com:
<https://www.statista.com/statistics/1380597/nike-snkrs-monthly-active-users-worldwide/>

Wang, F. H. (2002). E-tailing: An analysis of web impacts on the retail market. *Journal of business strategies*, 19(1), 73-93.

Wirtz., B. W. (2019). *Digital Business Models : Concepts, Models, and the Alphabet Case Study*. Springer.

Yao, D. W. (2009). Nike inc. - Footware and apparel.